

Vertrieb & Marketing

Controlling im Marketing der Energieversorgung: Neue Untersuchung von VDEW und S-M-M

Dr. Klaus Neuhäuser, Partner, S-M-M; Michael Nickel, Leiter Bereich Markt und Daten, VDEW
Felix Schwerin, Senior-Berater, S-M-M Managementberatung GmbH, Düsseldorf

Marketing ist in der Energiewirtschaft noch immer im Aufbau und spätestens seit der Liberalisierung im Jahr 1998 für EVU ein wichtiges Thema. Während derzeitige durchschnittliche Kundenwechselquoten von aktuell rund fünf Prozent im Privatkundensegment noch nicht drastisch hoch sind, so ist künftig mit zunehmender Regulierung auch von einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs auszugehen. Die Wechselbereitschaft wird weitere Kreise ziehen und damit Kundenbindung und die gezielte Kundenansprache immer wichtiger. Somit stellt sich auch die Frage nach der Effizienz eingesetzter Kundenbindungsinstrumente und der entsprechenden Ziel- und Strategierelevanz (-erreicherung).

Gemeinsam mit dem VDEW hat die Düsseldorfer S-M-M Managementberatung GmbH daher die Ergebnisse einer Befragung von Geschäftsleitungen deutscher Stromversorger zum Thema „Marketing-Controlling“ als Anlass genommen, das Controlling von Marketing in EVU im Rahmen einer Broschüre ausführlicher zu beleuchten. Ziel der Studie war es, Antworten darauf zu finden, wie EVU derzeit ihre Marketing-Aktivitäten steuern, deren Effizienz messen und beurteilen und in wieweit noch Handlungs- bzw. Optimierungsbedarf in diesem Themenfeld besteht.

Die Studienergebnisse zeigen, dass sich die Energiewirtschaft zum Teil bereits intensiv mit dem Thema Marketing-Controlling auseinandergesetzt hat. Insgesamt beteiligten sich 61 Stromversorger mit einer Marktpräsenz von rund 44% – bezogen auf das Stromabsatzvolumen – an der Befragung.

Die Studienergebnisse zeigen, dass sowohl die Wahrnehmung der branchen- als auch der unternehmensspezifischen Marketing-Effizienz nicht zufriedenstellend ausfällt. Vor dem Hintergrund eines nun seit mehreren

Jahren liberalisierten Marktes kann eine Bewertung mit „drei minus“ nicht als wirklich befriedigendes Ergebnis durchgehen.

Teilweise stark qualitative Steuerung der Marketing- und Vertriebsaktivität

Es ist daher auch nicht weiter verwunderlich, dass auch heute noch – unter zunehmendem Wettbewerbsdruck – bei immerhin rund 20% der befragten EVU ausschließlich qualitative Zielgrößen die Strategie zum Kundenbeziehungsmanagement bestimmen, d.h. eine Ausrichtung ohne quantitativ messbare Zielgrößen, die eine Messung der Zielerreichung ermöglichen würden. ►►

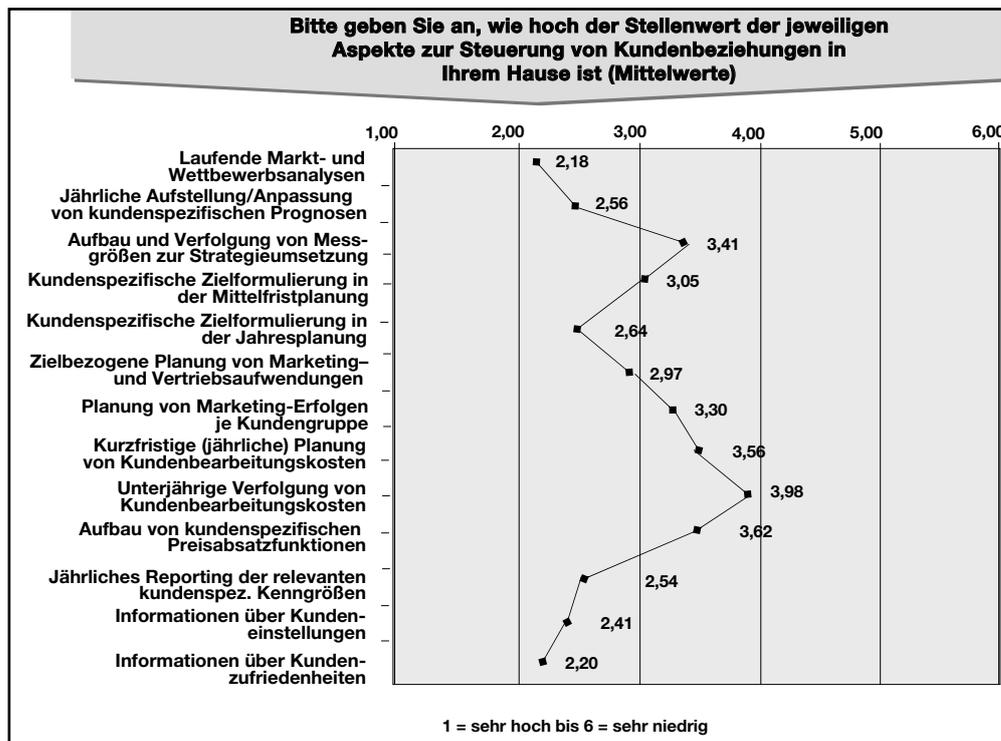


Abbildung 1: Stellenwerte einzelner Aspekte zur Steuerung von Kundenbeziehungen.
Quelle: Studie VDEW/S-M-M, 2004

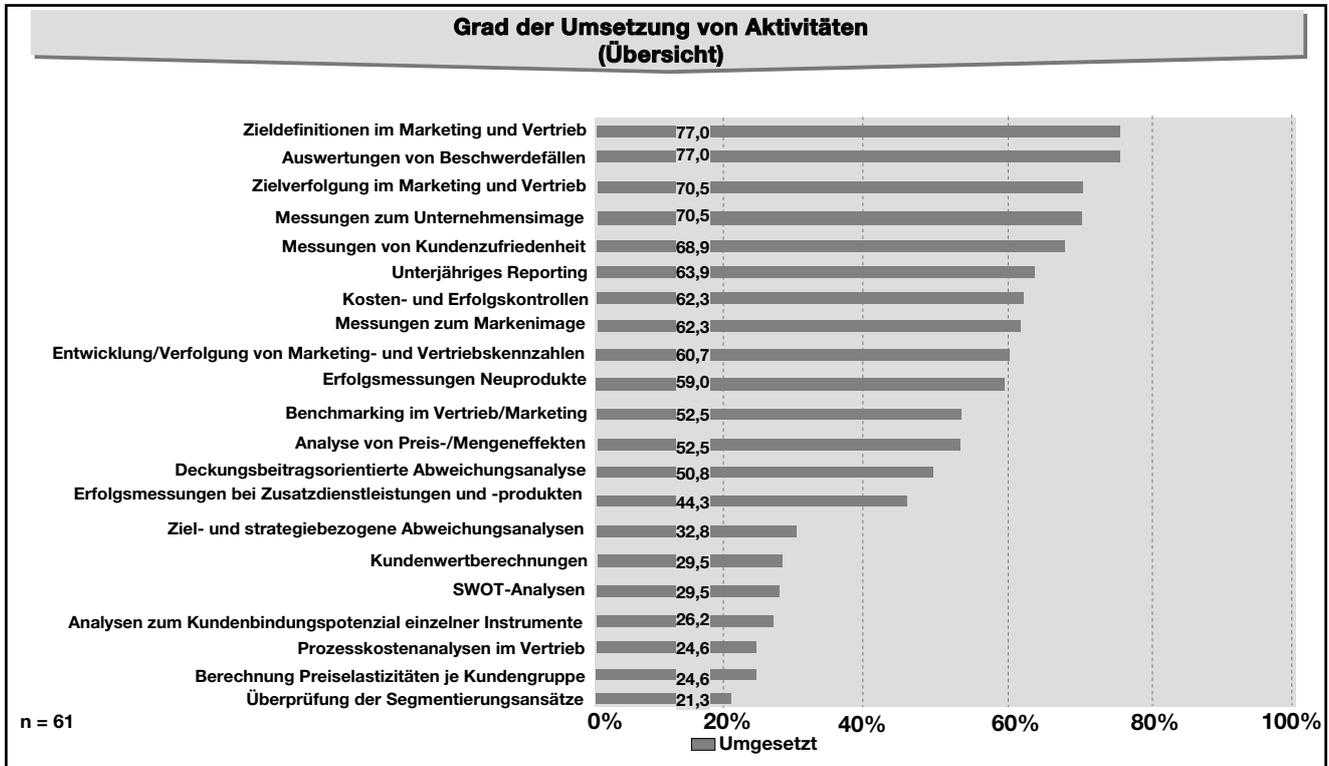


Abbildung 2: Grad der Umsetzung von Aufgaben und Instrumenten des Marketing-Controlling.

Quelle: Studie VDEW/S-M-M, 2004

Bei knapp sieben Prozent existiert keine festgeschriebene Strategie zum Kundenbeziehungsmanagement. Eine Bewertung der Effizienz und des Erfolges ein- und umgesetzter Marketing- und Vertriebsmaßnahmen wird dadurch sicher erschwert bzw. nicht möglich.

Auch der Stellenwert einzelner Instrumente im Marketing-Controlling impliziert bei den befragten EVU noch einigen Anpassungsbedarf. Insbesondere die strategierelevanten Themen nehmen einen geringen Stellenwert im Marketing-Controlling der Energieversorger ein (siehe Abbildung 1).

So werden beispielsweise dem Aufbau und der Verfolgung von Messgrößen zur Strategieumsetzung oder der kundenspezifischen Zielformulierung nur geringe Stellenwerte in der Steuerung von Kundenbeziehungen zuteil.

Informationen über Kundenzufriedenheiten oder die Durchführung laufender Markt- und Wettbewerbsanaly-

sen hingegen werden bei den meisten EVU als wichtig erachtet. Der Fokus sollte aber insgesamt stärker auf den Strategie- und Steuerungsthemen liegen.

Hohe Datenverfügbarkeit nicht gleich hohe Controlling-Effizienz

Trotz hoher Datenverfügbarkeit kommen stringente, zielorientierte und messbare Steuerungsgrößen für die Kundenbeziehung häufig nicht zum Einsatz. Während zwar in der Regel für wichtig erachtete Aufgaben Instrumente des Marketing-Controlling auch umgesetzt werden (z.B. Definition und Verfolgung konkreter Marketingziele, Auswertung von Kundenbeschwerden usw.), liegen deutliche Mängel insbesondere in den finanziellen Auswertungen der Marketing- und Vertriebsmaßnahmen.

Auch ob Zusatzdienstleistungen und -produkte für den Kundenstamm überhaupt attraktiv sind, wird nicht

durchgängig auf quantitativer Basis ermittelt – rechnen sich überhaupt die Investitionen in Zusatzprodukte und -dienstleistungen?

Optimierungsbedarf bei Kosten- und Erfolgskontrollen

Insbesondere im Bereich der Kosten- und Erfolgsmessungen einzelner Marketinginstrumente konnte die Studie Optimierungsbedarf feststellen. Die Ergebnisse lassen sogar den Schluss zu, dass häufig auf Kosten- und Erfolgskontrollen verzichtet wird. Insgesamt wird deutlich, dass der Nutzen und Mehrwert eingesetzter Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen nicht hinreichend verfolgt wird. Werden die unternehmerischen Ziele durch solche Maßnahmen besser bzw. schneller erreicht? Werden Kundenbeziehungen gefestigt, Neukunden gewonnen, Kundenwünsche überhaupt erfüllt?



Vertrieb & Marketing

Diese Fragen sollten künftig häufiger gestellt und beantwortet werden. Kosten- und Erfolgskontrollen werden damit unabdingbar und zu einem integralen Bestandteil eines auf Effizienz ausgerichteten Marketing-Controlling-Systems. Solange ein EVU nicht weiß, welche Effekte die einzelnen Instrumente erzielen und welchen Mehrwert sie generieren, sind sie grundsätzlich auch kritisch zu hinterfragen.

Handlungsfelder zur Optimierung des Marketing-Controlling erkannt

Der aus den Studienergebnissen identifizierte Handlungsbedarf reicht von Fragen der Strategie- und Steuerungsrelevanz des Marketing-Controlling bis hin zu organisatorischen und systemischen Fragestellungen und sollte von EVU, deren Anliegen ein effizient-ausgerichtetes Marketing ist, berücksichtigt werden.

Strategierelevanz von Marketing-Aktivitäten erkennen

Eine zielorientierte Steuerung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten bleibt problematisch und wenig konkret, solange strategische Fragestellungen nicht hinreichend geklärt sind. Strategie ist in der Regel auch kein „weiches“ und rein qualitatives Konstrukt, sondern sie muss auf klaren, zielorientierten und quantifizierbaren Kennzahlen basieren, die ein Unternehmen in der Zukunft erreichen will, um die Wirtschaftlichkeit zu steigern und sich am Markt zu behaupten. Dasselbe gilt auch für eine Marketing-Strategie. EVU sollten noch weiter dazu übergehen, im Marketing- und Vertriebsbereich klare quantitative Zielgrößen zu entwickeln, diese zu verfolgen und Abweichungen zu messen, um so die Effizienz eingesetzter Marketing-Maßnahmen ermitteln, bewerten und entsprechend optimal ausrichten zu können.

Steuerungsrelevanz von Kenngrößen überprüfen

Auch sollten EVU die eingesetzten Instrumente verstärkt auf effizienz-

und ergebnisrelevante Größen fokussieren. Während klassische Marktforschung einen hohen Stellenwert bei den Befragten einnimmt (unabhängig von dem Umsetzungsgrad), bleiben kostenbezogene Detailbetrachtungen noch weitestgehend unbeachtet.

Auf Basis von Marketing-Controlling Schwerpunkte bilden

EVU müssen sich über die Schwerpunkte bzw. die gewünschte Ausrichtung des Marketing im klaren sein. Bei der Auswahl und dem Einsatz entsprechender Steuerungsgrößen und

<i>exemplarisch</i>	
Instrumente	Details
Kundenrelevante Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Messungen zum Unternehmensimage • Messungen zum Markenimage • Messungen von Kundenzufriedenheiten • Kundenwertberechnungen • Analysen zum Kundenbindungspotenzial
Marktrelevante Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Preis-/Mengeneffekten • Erfolgsmessungen bei Zusatzdienstleistungen und -produkten
Unternehmensrelevante Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel- und strategiebezogene Abweichungsanalysen
Kosten- und Erfolgskontrollen	<ul style="list-style-type: none"> • ...von Events/Veranstaltungen • ...bei Direct Mailings • ...von Messen und Ausstellungen • ...bei der Kundenzeitschrift • ...in der Werbung • ...im Kundencenter • ...im Callcenter • ...beim Sponsoring • ...bei Kundenbroschüren

Abbildung 3: Empfohlene Instrumente des Marketing-Controlling

Ziel eines Unternehmens sollte es sein, einen ausgewogenen Mix aus qualitativen und quantitativen, aussagekräftigen und zielorientierten Kenngrößen im Marketing zu implementieren. Es nutzt nichts, wenn alle zwar steuerungsrelevanten Informationen vorliegen, diese aber nicht nutzenstiftend weiterverarbeitet werden.

Marketing-Instrumente sollte eine ziel- und ergebnisorientierte Perspektive eingenommen werden.

Je nach Schwerpunkt oder Ausrichtung muss dann darauf geachtet werden, dass das System auch die relevanten Steuerungsgrößen beinhaltet – qualitativ sowie quantitativ.



Analyse & Hintergrund

Verantwortungen klären und Systeme anpassen

Auch im Bereich der Organisation und der Systeme konnte die Studie Defizite identifizieren. Ein Ergebnis ist, dass das Marketing-Controlling bislang mehrheitlich institutionalisiert wurde. Wichtig ist die Frage, wo das Marketing-Controlling angesiedelt sein soll.

Unabhängig davon, ob das Marketing-Controlling beim Marketing oder beim Controlling verankert wird, sind die Verantwortlichkeiten für ein strategiebasiertes Steuerungssystem klar zu definieren. Zudem sollten die Steuerungssysteme des Marketing-Controlling sauber mit denen des kaufmännischen Bereiches verknüpft werden, zumindest aber muss Kompatibilität gewährleistet sein.

Die Lösung der oben genannten Punkte kann zur Weiterentwicklung des Marketing-Controlling beitragen.

Intensivierung des Marketing-Controlling notwendig

Aus diesem Grunde hat sich S-M-M gemeinsam mit dem VDEW mit dem Thema eingehend befasst und im Rahmen einer Entscheider-Broschüre nicht nur die Studienergebnisse beschrieben, sondern auch die wesentlichen zu berücksichtigenden Eckpunkte und Grundüberlegungen beim Aufbau eines Marketing-Controlling-Systems beleuchtet.

Einige Kernfragen, die in der Broschüre ausführlich behandelt werden, umfassen:

- ▶ Aus welchen Gründen ist das Marketing-Controlling für EVU notwendig?
- ▶ Welche Ziele sollen durch das Marketing-Controlling verfolgt werden?
- ▶ Welche Informationsbedarfe sind zu verarbeiten und zu berichten?

- ▶ Mit welchen Instrumenten kann die Effizienz der Marketing-Maßnahmen sichergestellt werden?
- ▶ Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit Marketing-Controlling auch funktioniert?

Insbesondere auf die relevanten Informationen und Instrumente des Marketing-Controlling geht die Broschüre ein. Instrumente, die aus Sicht von S-M-M und VDEW berücksichtigt werden sollten, sind in Abbildung 3 zusammengefasst.

Insgesamt werden dem Leser in der Entscheider-Broschüre pragmatische Hilfestellungen in der Strategie- und Zieldefinition und dem Aufbau des Marketing-Controlling vermittelt. Schließlich setzt erfolgreiches Marketing effektives Marketing-Controlling voraus!

■

Kostentransparenz

Gaspreisverfahren im Hamburg: Teilerfolg für Verbraucher

Bei der deutschlandweit ersten Sammelklage gegen hohe Gaspreise deutet sich ein Teilerfolg für die Verbraucher an: Nach einer vorläufigen Einschätzung des Hamburger Landgerichts muss der Gasversorger E.ON Hanse seine Preiskalkulation offen legen. Das Unternehmen müsste nachweisen, dass drei Preiserhöhungen seit Oktober 2004 um insgesamt 25% gerechtfertigt waren. Gegen die aus ihrer Sicht überhöhten Preise waren 52 Hamburger Gaskunden vor Gericht gezogen. Das Urteil soll am 8. Dezember fallen. Auch in Thüringen und Sachsen formieren sich Kläger.

Die Offenlegung der Preiserhöhungen sei durch den Grundsatz der Billigkeit geboten, begründete die Vorsitzende Richterin Helga Langenberg nach einer mündlichen Verhandlung die vorläufige Rechtsauffassung des Gerichts. Die Hamburger Kunden hatten mit Unterstützung der örtlichen Verbraucherzentrale (vzh) Einblick in die Bücher des Unternehmens ver-

langt, was E.ON Hanse bisher abgelehnt hatte. Der Prozess dürfte eine Signalwirkung für die deutschlandweit rund 20 Millionen Gaskunden haben.

E.ON Hanse habe im Hamburger Raum faktisch eine Monopolstellung, sagte die Vorsitzende der 11. Zivilkammer. Weil es keinen Wettbewerb gebe, sei die Preiskontrolle durch die Verbraucher aber besonders wichtig. Sie müssten die Preiserhöhungen anhand der Kalkulationen nachvollziehen können. „Eine für den Kläger nicht überprüfbare Erhöhung wäre eine unangemessene Benachteiligung“, sagte Langenberg. Der schlichte Hinweis auf die Kopplung des Gaspreises an den gestiegenen Ölpreis reiche nicht aus. Die Hamburger Verbraucherzentrale wertete die vorläufige Einschätzung als entscheidende Weichenstellung. „Die Verbraucher haben danach einen Anspruch auf eine Überprüfung der Gaspreise vor Gericht“, sagte vzhh-Geschäftsführer Günter Hörmann. E.ON Hanse habe nun die Wahl, entweder seine

Kalkulation offen zu legen, oder auf die Preiserhöhungen zu verzichten. E.ON-Hanse-Sprecherin Esther Seemann sagte dagegen, das Unternehmen wolle sich nicht an seinen Kunden bereichern, sondern verkaufte Gas zum Marktpreis. Was das Urteil angehe, gebe es momentan weder Gewinner noch Verlierer. Die Anwälte hätten bis Dezember Gelegenheit, ihre Rechtsauffassung zu untermauern.

Die Verbraucherzentrale hatte die rund 500.000 Kunden des Gasversorgers in Hamburg und Teilen Schleswig-Holsteins und Mecklenburg-Vorpommerns aufgefordert, Widerspruch gegen die höheren Preise einzulegen und die Preisaufschläge nicht zu zahlen. Diesem Aufruf sind laut Verbraucherzentrale bislang rund 20.000 Kunden gefolgt. E.ON spricht hingegen von nur 500 Kunden. Unterdessen forderten auch die Verbraucherzentralen in Thüringen und Sachsen Gasverbraucher dazu auf, die Preiserhöhungen zu verweigern. Dort ist eine ähnliche Sammelklage geplant.

■